

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**DIVERSIFICAÇÃO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO EM
CONTEXTO DE CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA**

ANA MARGARIDA PERDIGÃO FRUTUOSO RAMOS PEREIRA

OUTUBRO-2016



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

DIVERSIFICAÇÃO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO EM CONTEXTO
DE CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

ANA MARGARIDA PERDIGÃO FRUTUOSO RAMOS PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO NEVES

OUTUBRO – 2016

AGRADECIMENTOS

O trabalho final de mestrado é um desafio para o qual, inicialmente, não temos ideia do esforço, sacrifício e dedicação.

Quero agradecer o apoio, compreensão e respeito, de todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização.

Um agradecimento especial ao Dr. Fernando Pereira Marques, que permitiu o que muitos achavam impossível - uma entrevista, recebendo-me e ajudando-me de uma forma amável e humilde, pouco usual nos nossos dias atarefados, muitas vezes sem tempo para as pequenas grandes coisas.

Quero agradecer ao meu Orientador, Professor Doutor Pedro Neves, pela dedicação, generosidade, ensinamentos e tranquilidade que me permitiram crescer e conhecer esta nova área no meu percurso profissional.

Um obrigada às minhas amigas que me apoiaram, quando o mais fácil seria desistir, dando-me força e energias positivas.

Por último um obrigada, à minha família, mãe e filhas, pelas doses de paciência e compreensão para minhas ausências e variações de humor. Um especial obrigada à minha mãe pela sua força, dedicação e apoio inquestionável independentemente das situações.

Obrigada a todos!

RESUMO

A crise económica e financeira de 2008 continua a ter consequências negativas na economia mundial e nacional criando desafios constantes ao nível da gestão estratégica. A gestão estratégica permite às organizações formularem ações e decisões organizacionais, afetando os três níveis de estratégia: corporativa, negócios e funcional.

A estratégia a nível corporativo é definida como a forma de criar valor para toda a organização, analisando questões chave como em que mercados de produtos e negócios a empresa deve competir e a forma de os gerir.

Neste sentido, pretende-se investigar a estratégia a nível corporativo e a respetiva evolução da diversificação nas diversas unidades de negócio, em tempos de crise, de um grande grupo económico português. O grupo escolhido foi o Grupo José de Mello, antigo grupo CUF, de controlo familiar, caracterizado como um dos maiores e mais diversificados grupos económicos portugueses.

A pesquisa um estudo de caso, com base em diversas fontes de informação. Procurando responder a como e porquê a crise económica e financeira de 2008 influenciou a evolução do desenvolvimento estratégico e respetivos investimentos do Grupo José de Mello.

Os resultados revelam que o grupo continua a ser caracterizado por um grau e tipo de diversificação muito elevado e não relacionado, existindo fatores que influenciaram o desenvolvimento estratégico do Grupo José de Mello, nomeadamente fatores externos (crise de 2008) e fatores internos (elevado peso da dívida do grupo) obrigando o mesmo a um ajustamento e adaptação na sua estrutura e dimensão, através de uma reavaliação dos processos de crescimento de negócio, adquirindo uma nova abordagem na estratégia de desenvolvimento e investimento de negócios.

Palavras – Chave: Gestão Estratégica, Estratégia Corporativa, Diversificação, Crise

ABSTRACT

The 2008 economic and financial crisis continues to have a negative impact on the world and national economy, creating constant challenges on the strategic management level. Strategic management allows organizations to formulate actions and organizational decisions, affecting three levels of strategy: corporate, business and functional.

The corporate level strategy is defined as the way to create value for the entire organization, analyzing key issues such as in which market products and business the company should compete and how to manage them.

In this sense, we intend to investigate in times of crisis, the corporate level strategy and the respective diversification evolution in the various business units, of large Portuguese business group. The chosen group was the José de Mello, former CUF group, characterized as one of the largest and most diversified Portuguese business groups.

The research is a case study, based on several sources of data, seeking to respond to how and why the economic and financial crisis of 2008 had an impact on the strategic development and on the José de Mello Group's investments.

The results show that the group continues to be characterized by a degree and type of very high and unrelated diversification, influencing the strategic development of the José de Mello Group through the external (the 2008 crisis) and internal factors (high group's debt burden) forcing the group to an adjustment and adaptation in its structure and dimension, through a reassessment of business growth processes, acquiring a new approach to development strategy and business investment.

Keywords: Strategic Management, Corporate Strategy, Diversification, Crisis

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Gestão Estratégica e Estratégia Corporativa	4
2.2. Estratégia Corporativa – Diversificação.....	6
2.3. Tipos e níveis de diversificação.....	7
2.4. Motivos para a Diversificação.....	8
2.5. Diversificação em contexto de crise económica	10
3. Metodologia	12
3.1. Questões de investigação	12
3.2. Recolha de Dados e método de análise.....	12
3.3. Modelo de Pesquisa	14
4. Estudo de caso	15
4.1. Caracterização do Grupo José de Mello	15
4.2. Discussão Questões de Investigação	24
4.2.1. Como evoluiu o grau e o tipo de diversificação do GJM.....	24
4.2.2. Quais os motivos que justificam a evolução da diversificação do GJM	25
4.2.3. Como é que a crise de 2008 influenciou a gestão dos investimentos do GJM.....	30
5. Conclusão, Limitações e Investigações Futuras.....	32
6. Referências Bibliográficas	34
7. Anexo	40

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Pesquisa	14
Figura 2 – Grupo José de Mello, Organograma Operacional, 1999	16
Figura 3 – Grupo José de Mello, Organograma Operacional, 2008	20
Figura 4 – Grupo José de Mello, Organograma Operacional, 2015	23
Figura 5 – Grupo José de Mello, Bases da Estratégia de Desenvolvimento de Negócios, 2015	31

Índice de Tabelas

Tabela I - Grau e tipo de diversificação.....	8
Tabela II – Razões para a diversificação.....	10
Tabela III – Matriz de ações estratégicas	11
Tabela IV – Dados e Metodologia	13
Tabela V – Grupo José de Mello, Participações e Volume de Negócios, 1999	17
Tabela VI – Grupo José de Mello, Aquisições, 2000 a 2007	18
Tabela VII – Grupo José de Mello, Alienações, 2000 a 2007	19
Tabela VIII - Grupo José de Mello, Participações e Volume de Negócios, 2008	20
Tabela IX – Grupo José de Mello, Aquisições, 2008 a 2015	21
Tabela X – Grupo José de Mello, Alienações, 2009 a 2015.....	22
Tabela XI - Grupo José de Mello, Participações e Volume de Negócios, 2015	23
Tabela XII – Grupo José de Mello, Motivos de Alienação, 2000 a 2007	26
Tabela XIII – Grupo José de Mello, Motivos de Alienação, 2009 a 2015	29

Lista de Siglas

ADP – Adubos de Portugal	N.D – Não disponível
BCP – Banco Comercial Português	OPA – Oferta Pública de Aquisição
BCR – Brisa Concessão Rodoviária	PAEF – Plano de Assistência Económica e
CCR – Companhia de Concessões	Financeira
Rodoviárias	SEC – Sociedade de Explosivos Civis
CUF – Companhia União Fabril	TMG – Têxteis Manuel Gonçalves
EPS – Efacec Power Solutions	UIF – União Internacional Financeira
FHLMC – Federal Home Loan Mortgage Corporation	V.N – volume de negócio
FNMA – Federal Nation Mortgage Association	
FPM – Fernando Pereira Marques	
GJM – Grupo José de Mello	
JMS – José de Mello Saúde	

1. INTRODUÇÃO

As crises económicas e financeiras, ao longo dos anos, tiveram um impacto direto na confiança dos mercados, afetando desde as instituições financeiras às instituições sociais a nível mundial. A crise de 2008, que originou a recessão ao nível da economia mundial, teve origem nos E.U.A. em meados de 2007, ocorrendo devido à desestruturação do sistema imobiliário (Rebelo, 2010), o qual tendo em conta as suas ligações, ramificações e dependências com a área financeira levou à “soma de todos os medos” como lhe chamou Paul Krugman. As consequências foram avassaladoras para as instituições financeiras mundiais, refletindo-se na necessidade de vários processos de intervenção (Bear Stearns, FHLMC e FNMA) de transformação (Goldman Sachs e Morgan Stanley) e falência (Lehman Brother) de bancos de investimento e de agências financeiras (Paulo, 2011).

Estas alterações levaram a uma diferente forma de analisar e intervir na sociedade global, modificando modos de pensar e de agir direta ou indiretamente dos respetivos intervenientes. A nível empresarial, a necessidade de produtividade, diferenciação, obtenção de resultados e de criação de valor, levaram as empresas a planearem estrategicamente os seus projetos e respetivo crescimento em clima de grande instabilidade e versatilidade.

O planeamento estratégico torna-se vital à sobrevivência das organizações (devido às constantes mudanças no ambiente de mercado) e a estratégia a nível corporativo adquire uma função de destaque, devido à sua importância de formular estratégias para toda a organização (Wright *et al*, 2000) de forma a conseguir diversificar-se em diferentes produtos e mercados, desenvolvendo e selecionando diferentes posições estratégicas, aumentando o valor para a organização (Hitt *et al*, 2011).

O objeto deste estudo é analisado através da metodologia estudo de caso, abordando o tema da estratégia a nível corporativo e respetiva evolução da diversificação de um grande grupo económico português – *Grupo José de Mello (GJM)* – em contexto de crise económica e financeira.

A origem do GJM remonta ao séc. XIX, através do Grupo CUF, caracterizando-se como um grupo diversificado e resiliente, com uma enorme capacidade de adaptação e presença ativa, em diferentes áreas da economia portuguesa (Silva *et al*, 2015).

O GJM assenta numa missão de “base de controlo familiar com uma intervenção diversificada na economia e uma presença significativa e criadora de valor nos setores de atividade em que atuam, apoiados numa Cultura própria baseada na promoção da Sustentabilidade e nos Valores da Inovação, Competência e Desenvolvimento Humano” e numa visão de “ser o Grupo económico português com maior crescimento e criação de valor nas suas áreas de atuação” (GJM, 2016a).

Ao estudar a evolução da diversificação do GJM no Séx. XXI, especificamente entre os períodos de anos de 1999 a 2015, conseguimos ter uma perspetiva do desenvolvimento estratégico e respetiva evolução da diversificação, mediante os condicionantes do ambiente externo, nomeadamente no período de pré e pós crise económica e financeira de 2008, que afetou e continua a afetar toda a economia mundial.

Tentaremos conhecer, compreender e responder às motivações e objetivos ao nível da estratégica corporativa, associada ao período de crise, de forma a discutir as questões de investigação:

- Como evoluiu o grau e o tipo de diversificação do GJM?
- Quais os motivos que justificam a evolução da diversificação do GJM?
- Como é que a crise de 2008 influenciou a gestão dos investimentos do GJM?

Depois desta introdução, o presente trabalho está organizado em quatro partes: *Revisão da Literatura*, que levanta questões teóricas analisadas posteriormente, *Metodologia* que apresenta os procedimentos, as características e o modelo de pesquisa, *Estudo de Caso*, no qual se faz uma breve caracterização do grupo José de Mello e se responde às questões de investigação através da discussão, finalizando com as *Conclusões, Limitações e Investigações Futuras*.

2. Revisão da Literatura

2.1. Gestão Estratégica e Estratégia Corporativa

A gestão estratégica é um processo contínuo, que permite à organização ajustar-se ao ambiente onde se insere através de decisões e ações organizacionais (Stead & Stead, 2008).

Esta é caracterizada como sendo um sistema complexo, especialmente em tempo de crise, no qual procura neutralizar as dificuldades temporais do trabalho corporativo (Bacon, 2006) e criar as condições necessárias para a prevenção, enfraquecimento e superação de problemas, permitindo assim a longevidade da organização e respetivas áreas de negócio, evitando a sua falência (Campbell & Sinclair, 2009 *apud* Groh, 2014, p.51).

Em todas as organizações existem vários níveis de estratégia, consoante a área em que se inserem.

Desta forma, Mintzberg e Quinn (1991) referem três níveis de estratégia:

- *Corporate – Level Strategy* (nível corporativo, analisa como criar valor para toda a organização, de forma a que o conjunto seja mais valioso que a soma das unidades de negócio);
- *Business – Level Strategy* (nível de negócio, analisa a estratégia competitiva em cada negócio da empresa);
- *Functional – Level Strategy* (nível funcional, analisa como apoiar o nível de negócio escolhido, através de cada área funcional);

A estratégia a nível corporativo é definida por Wright *et al* (2000, p.24), como a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa” e por Porter (1999, p.126) como um “plano geral de uma empresa diversificada”, distinguindo em que negócios a empresa deve

competir e como gerir as suas unidades de negócio (fazendo com que o conjunto, seja mais valioso que a soma das unidades de negócio).

Hitt *et al* (2011) definem a estratégia a nível corporativo como as ações que uma empresa assume para ganhar vantagem competitiva, através da seleção e gestão de um grupo de diferentes negócios competindo em diferentes mercados de produtos. Desta forma, referem que a mesma preocupa-se com duas questões-chave: em que mercados de produtos e negócios a empresa deve competir e a forma como a gestão corporativa deve gerir esses mesmos negócios.

Porter (1999) e Wright *et al* (2000) apresentam alguns conceitos, relativamente à estratégia ao nível corporativo, os quais podem ser aplicados pelas organizações, possibilitando a criação de valor para os acionistas.

Desta forma, Porter (1999) identificou quatro conceitos:

- *A Gestão de Portfólio*: estratégia mais utilizada, consiste na diversificação por aquisições de empresas subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio;
- *A Reestruturação*: consiste na identificação de oportunidades de reestruturação e da capacidade de gestão para melhorar o desempenho da nova unidade de negócio;
- *A Transferência de Habilidades*: consiste na existência de sinergias e na capacidade de transferência de competências entre as unidades de negócio;
- *A Partilha de atividades*: consiste na partilha de atividades das unidades de negócio estratégicas, existindo benefícios dessa partilha na superação dos custos, ganhando vantagem competitiva;

Wright *et al* (2000) referem que uma organização pode adotar estratégias corporativas de crescimento, estabilidade e redução.

As estratégias de crescimento, permitem aumentar a participação no mercado e o consequente valor para a organização.

As estratégias de estabilidade, possibilitam a concentração das unidades de negócio já existentes, focando-se na melhoria da produtividade e na inovação e as estratégias de redução, caracterizam-se pelo abandono das unidades de negócio quando o desempenho está abaixo do esperado, podendo colocar em risco a sobrevivência da unidade de negócio ou da organização.

2.2. Estratégia Corporativa – Diversificação

A estratégia de diversificação pode ser definida como uma “coleção de negócios debaixo do mesmo guarda-chuva corporativo” (Johnson *et al*, 2008), através da expansão ou da entrada em novos mercados que são diferentes dos produtos ou mercados já existentes na organização (Johnson *et al*, 2008; Rumelt, 1982).

Ramanujam e Varadarajan (1989), no seu estudo sobre a diversificação corporativa, alegam que o conceito de diversificação pode acontecer através de processos de desenvolvimento interno de negócios ou por aquisição, implicando assim uma alteração na estrutura dos processos de gestão.

As estratégias de fusão e de aquisição referidas por Hitt *et al* (2011), são usadas com regularidade pelas organizações, em conjunto com as estratégias de diversificação, devido ao facto de conseguirem aumentar o respetivo poder de mercado. As estratégias de aquisição podem ser consideradas a vários níveis, entre os quais o da integração horizontal (quando uma organização adquire uma empresa que compete no mesmo sector) e vertical (quando adquire um fornecedor ou distribuidor).

Os mesmos autores, alegam que a estratégia de diversificação assumem um papel relevante no comportamento estratégico das organizações (podendo as mesmas serem criadas para neutralizar o poder concorrencial do mercado e/ou ampliar o portfólio) sendo o respetivo sucesso, esperado para reduzir a variabilidade da rentabilidade de uma organização, enquanto os ganhos são gerados através de diferentes negócios (Hitt *et al*, 2011).

2.3. Tipos e níveis de diversificação



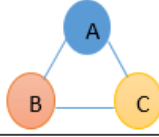


As empresas diversificadas possuem diferentes tipos (relacionada e não relacionada) e níveis (baixo, moderado a elevado e elevado) de diversificação, variando as suas conexões entre os respetivos negócios (Hitt *et al*, 2011).

Segundo os mesmos autores, podemos caracterizar o tipo de diversificação de uma empresa de forma *relacionada*, quando possui várias ligações entre os negócios, podendo assim compartilhar essas ligações através de produtos (bem ou serviços), tecnologia e/ou distribuição, ou de forma *não relacionada*, quando não existem ligações diretas entre os diversos negócios.

As empresas também podem ser analisadas através do seu nível de diversificação, no qual a diferença entre os respetivos níveis relaciona-se com o facto de as empresas obterem as receitas através de um negócio único ou dominante (*baixo*), do compartilhamento de ligações entre os negócios (*moderado a elevado*) ou da não existência de ligações diretas entre os negócios (*elevado*).

A tabela seguinte apresenta os diferentes níveis e tipos de diversificação:

Tabela I - Grau e tipo de diversificação

Nível de Diversificação	Tipo de Diversificação	% do volume de negócio(VN)	Exemplo
Baixo	Negócio único	>95% VN originado numa só unidade	
	Negócio dominante	Entre 70 e 95% VN originado numa só unidade	
Moderado a elevado	Afinidade forçada (related constrained)	<70% VN proveniente de um negócio único, todas as unidades e negócio partilham produtos, tecnologia e ligações de distribuição	
	Afinidade Simples (related linked)	<70% VN proveniente de um negócio dominante: ligações existente limitadas entre unidades de negócio	
Muito elevada	Não relacionada (ou em conglomerado)	<70% VN proveniente de um negócio dominante: ausência de ligações entre as unidades de negócio	

Fonte: Hitt *et al*, 2011

2.4. Motivos para a Diversificação

Existem diversos motivos para uma organização se diversificar, baseados em diferentes perspetivas de diversificação. Partindo da tipologia de Ojo (2009) podemos descrever que os motivos de diversificação podem ser analisados através:

- *Sinergia*: ocorrendo quando a soma de todos os negócios, é maior que a soma das partes em separado, através da partilha de atividades e da transferência de competências essenciais;
- *Financeiros*: na qual uma organização pode diversificar-se por motivos financeiros, não dependendo, nem aplicando, o seu capital financeiro num único negócio;
- *Poder de Mercado*: procurando mecanismos que permitam exceder o poder de mercado e aumentar o seu valor;

- *Agência*: caracterizada pela existência de interesses ou necessidades pessoais, por parte dos gestores e administradores, na tomada de decisão;
- *Recursos*: os recursos obtidos ao longo do tempo, através da eficiência operacional e das capacidades dinâmicas e essenciais, permitem aumentar a vantagem competitiva.

Hitt *et al* (2011), também referem que as estratégias de diversificação podem ser utilizadas devido a diversos motivos, permitindo às organizações aumentar, neutralizar ou reduzir o seu valor (Tabela I).

Segundo os mesmos autores, podemos considerar que as estratégias de diversificação de *criação de valor* permitem às organizações aumentar as suas receitas ou reduzir os seus custos, podendo estar relacionadas com motivos de sinergias, de poder de mercado e/ou financeiros.

Por outro lado, as organizações podem ter o objetivo de *neutralizar valor*, através de diferentes incentivos e recursos. Os incentivos podem ser caracterizados através do ambiente externo (relacionados com as regulações anti truste e a legislação fiscal) e interno (relacionados com os maus desempenhos, cash-flows futuros incertos e redução do risco de negócio), e os recursos podem ser qualificados através da sua tangibilidade (o que pode ser quantificado: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangibilidade (o que não pode ser quantificado: humanos, inovação e reputação).

As estratégias de diversificação também podem *reduzir* a capacidade das organizações criarem valor, principalmente devido aos motivos de agência por parte dos gestores. A redução de valor pode estar relacionada com as expectativas de remuneração e atribuição de prémios aos gestores, assim como com a diversificação do risco da empregabilidade dos mesmos.

Tabela II – Razões para a diversificação

Diversificação Cria Valor	Diversificação Neutraliza Valor	Diversificação Reduz Valor
<ul style="list-style-type: none">• Sinergias<ul style="list-style-type: none">- Partilha de atividades- Transferência das competências essenciais• Poder do Mercado<ul style="list-style-type: none">- Bloquear concorrentes através da concorrência- Integração vertical• Economias Financeiras<ul style="list-style-type: none">- Alocação eficiente de capital interno- Reestruturação mercado	<ul style="list-style-type: none">• Incentivos Internos e externos<ul style="list-style-type: none">- Regulamentação antitrust- Legislação Fiscal- Mau desempenho- Cash Flows futuros incertos- Redução do risco de negócio• Recursos<ul style="list-style-type: none">- tangíveis e intangíveis	<ul style="list-style-type: none">• Motivações dos Gestores<ul style="list-style-type: none">- Diversificar o risco de empregabilidade dos gerentes- Aumentar a remuneração dos gerentes

Fonte: Hitt *et al*, 2011

2.5. Diversificação em contexto de crise económica

Para sobreviver e prosperar em ambientes de grande imprevisibilidade, as organizações têm de ter flexibilidade estratégica (Hitt *et al*, 2011), assim, em períodos de crise económica, desenvolvem estratégias para manter ou aumentar o seu valor, garantindo a sua sobrevivência.

Devido às especificidades da crise económica e respetivas incertezas, as organizações podem adotar estratégias de redução de custos (melhorando a eficiência, protegendo as receitas e as margens de lucro, garantindo assim a sobrevivência a curto prazo) ou de investimentos (investindo em oportunidades de criação de valor a longo prazo) (Deans *et al*, 2009).

As recessões podem criar tendências contraditórias, podendo ser consideradas, para algumas organizações, como períodos de destruição, rejeitando qualquer ideia ou estratégia, enquanto que outras aproveitam para se reestruturarem e crescerem na sua atividade económica através de novas ideias, tecnologias, produtos e indústrias, tornando o dinamismo

e a inovação fundamentais para a saída da recessão. Assim, devem estar preparadas para responder à inércia organizacional, típica da crise económica, e aos respectivos choques ambientais, definindo estratégias de negócios que podem passar por uma redução de investimentos, investimentos ou uma estratégia “ ambidestra” (combinação das duas anteriores) (Kitching *et al*, 2009).

Sternard (2012), no seu estudo sobre a adaptação de estratégias em resposta à crise económica, propõe uma matriz, através de duas dimensões, para classificar as respetivas ações estratégicas.

A primeira dimensão está relacionada com as ações externas (dirigidas para o mercado, orientadas para alterar estratégias de marketing, preço entre outras) e internas (dirigidas à organização, orientadas para alterar a estrutura, processos, sistemas e recursos); a segunda dimensão distingue entre estratégias pró-ativas e as de redução. Desta forma, podemos analisar quatro tipos de estratégias, como consta na Tabela III, não sendo as mesmas mutuamente exclusivas, podendo ser combinadas através de estratégias “ambidestras”.

Tabela III – Matriz de ações estratégicas

	Externos	Internos
Pró-activa	Estratégias externas pró- activas Investimentos em novos mercados Diversificação do negócio Investimento em vendas Investimento em marketing Aquisição de clientes Fidelização de clientes	Estratégias internas pró – activas Investimento em tecnologia Investimento em qualidade Investimento em RH Investimento em I & D Investimento em produção Investimento em logística
Redução	Estratégias externas de redução Retirada de mercados Desinvestimento de produtos ou linhas de produtos Racionalização de vendas Racionalização de marketing Venda de partes de negócios Concetração no core business	Estratégias internas redução Racionalização da administração Racionalização da tecnologia Racionalização em RH Racionalização em I & D Racionalização em produção Racionalização em logística

Fonte: Sternard, 2012

3. Metodologia

3.1. Questões de investigação

O objetivo deste estudo de caso é analisar a estratégia corporativa de diversificação do GJM entre 1999 e 2015, de forma a conhecer, compreender e responder às motivações associadas e respetivos objetivos perante a pré e a pós crise.

Desta forma, as questões de investigação tentam responder:

- Como evoluiu o grau e o tipo de diversificação do GJM?
- Quais os motivos que justificam a evolução da diversificação do GJM?
- Como é que a crise de 2008 influenciou a gestão dos investimentos do GJM?

3.2. Recolha de Dados e método de análise

Este trabalho final de mestrado tem uma abordagem metodológica de investigação de estudo de caso, procurando responder a questões de “como” e “porquê”. Analisa de forma qualitativa e holística um caso único, com o objetivo de descrever e analisar as questões de investigação subjacentes, recorrendo a diversas fontes de recolha de dados (Yin, 2001).

A recolha de dados abrangeu diferentes fontes, nomeadamente: artigos de jornais e revistas, registos de documentários e entrevistas em vídeo, documentos públicos disponibilizados pelo GJM (relatórios de contas), anuários das maiores empresas e grupos empresariais portugueses, e uma entrevista a um gestor de topo – Dr. Fernando Pereira Marques (FPM), Diretor de Comunicação e Imagem do Grupo José de Mello.

A escolha da estrutura da entrevista foi semi-estruturada devido à sua flexibilidade de ação e possibilidade de reformulação de novas questões (Mattos, 2005), não teve recurso a

áudio, e foi elaborada especificamente para conhecer a evolução e respetivas consequências das estratégias corporativas durante período de pré e pós crise de 2008.

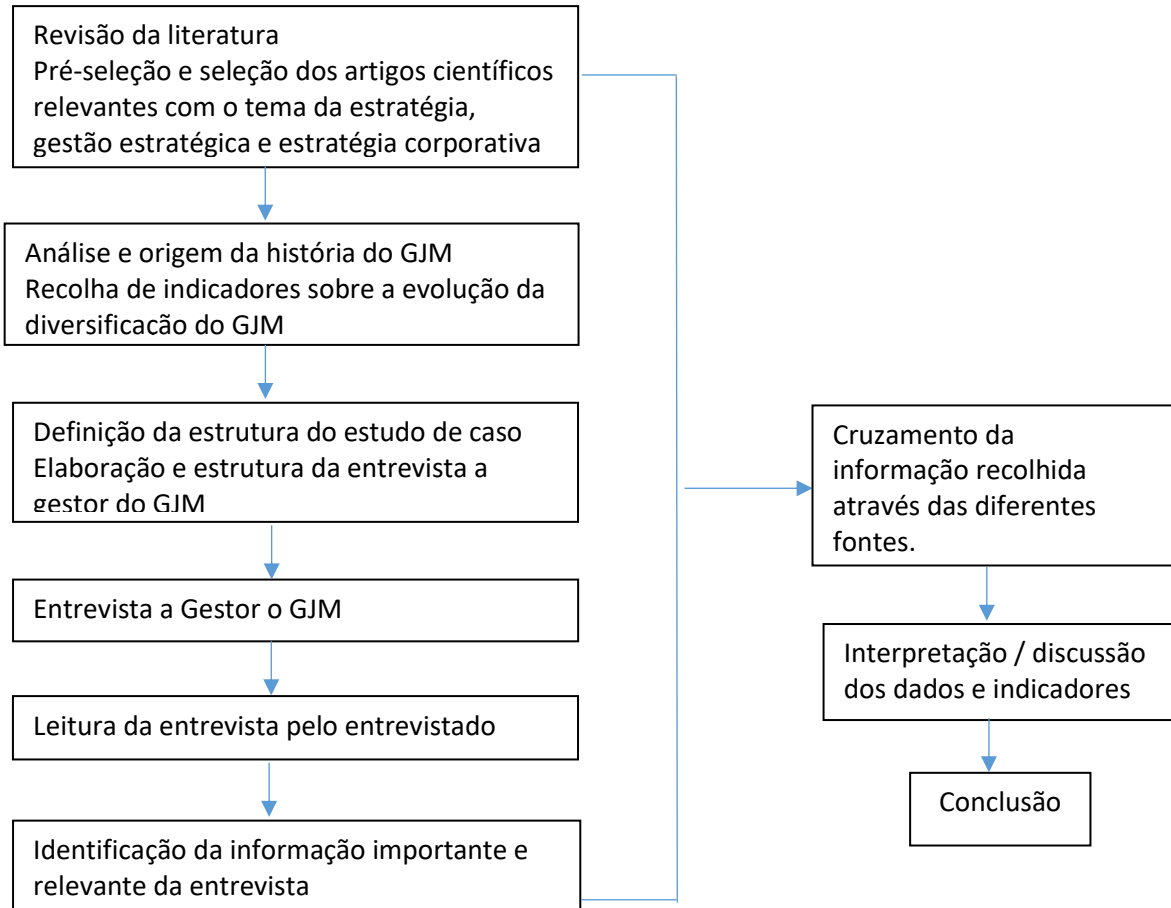
Tabela IV – Dados e Metodologia

Item	Característica
Área de investigação	Nível de Estratégia Corporativa – Diversificação
Objetivo	Descrever as motivações determinantes, ao nível corporativo, relativamente à diversificação do grupo e respetiva adequação estratégica aos desafios externos e internos
Tipo de abordagem	Qualitativa
Tipo de pesquisa	Estudo de Caso
Amostra	Grupo José de Mello e respetivas áreas de negócio
Fontes de dados	Relatório e contas das empresas do grupo, documentos e artigos de imprensa, documentos disponibilizados pelo grupo, registo de vídeos, entrevista a um gestor de topo do grupo
Período Cronológico	Entre 1999 a 2015
Questões de investigação	<ul style="list-style-type: none">▪ Como evoluiu o grau e o tipo de diversificação do GJM?▪ Quais os motivos que justificam a evolução da diversificação do GJM?▪ Como é que a crise de 2008 influenciou a gestão dos investimentos do GJM?

Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Modelo de Pesquisa

O esquema seguinte traduz o modelo de pesquisa realizado neste trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 1 – Modelo de Pesquisa

4. Estudo de caso

4.1. Caracterização do Grupo José de Mello

O Grupo José de Mello é um grupo descendente do Grupo CUF que foi criado por Alfredo da Silva (1871-1942), considerado por muitos como o “Capitão da Indústria Nacional” devido ao complexo industrial que desenvolveu no Barreiro.

No princípio da década de 1970, antes do processo de nacionalizações resultante do processo revolucionário de 1975, o Grupo CUF era composto por mais de cem empresas e empregava mais de cento e dez mil trabalhadores, sendo considerado o maior e mais diversificado grupo económico português, representando 5% do PIB nacional. A sua diversificação estava representada através de diferentes áreas de negócios (ex. financeiro, químico, têxtil, minérios, alimentar, saúde, reparação naval e defesa ambiental) (GJM, 2016b).

As decisões estratégicas estavam sob a alçada da Sogefi (holding que englobava todos os ativos do grupo), controlada pelos irmãos Mello, descendentes de Alfredo da Silva e que representavam a 3ª geração da família (GJM, 2016b).

Com a revolução de Abril de 1974, o grupo passa por momentos conturbados e não consegue resistir aos processos revolucionários do pós-25 de Abril. Em Março de 1975, o Grupo CUF é nacionalizado por decreto de lei e todo o património passa para o estado.¹

Com o pós-25 de Abril, José Manuel de Mello, um dos irmãos Mello, e família partem para a Suíça devido à instabilidade social e política da altura, regressando a Portugal na década de 1980.

¹ Decreto de lei 532/75

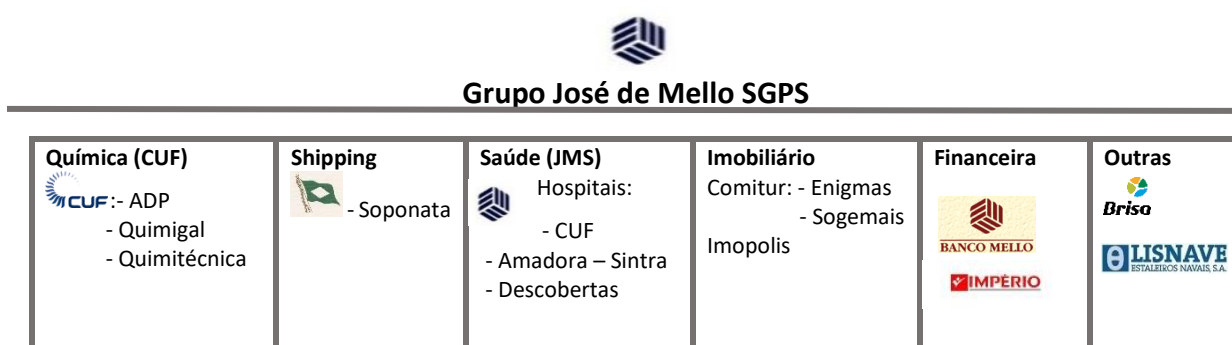
Artigo 3º “...a universalidade dos bens, direitos e obrigações que integram a companhia de união fabril, são transferidos para o estado”

Com o processo das privatizações, lançado no final da década de 1980, os irmãos Jorge e José Manuel de Mello começam a reconstrução do grupo, através de uma estratégia delineada no pós 25 de Abril de 1974, de forma independente e separada, “para não complicar o problema da próxima geração” direcionada para a vocação profissional de cada um, sendo que “... a parte financeira estava mais com o meu irmão e a industrial comigo”, como refere Jorge de Mello em 2009 (Fernandes, 2009).

Para esse efeito, em 1988 é criada a holding “José de Mello” e uma sub-holding para a área financeiro do grupo, a UIF (União Internacional Financeira).

A estratégia de crescimento do GJM continuou a assentar na diversificação, seguindo a filosofia “Mais e Melhor”, do fundador da CUF Alfredo da Silva mantendo um *spectrum* diversificado de atividades, desde o setor financeiro ao industrial.

Em 1999, o organograma operacional do GJM, era composto pelas atividades de shipping, saúde, imobiliário, química, financeira e outras (Figura 2), representado através da Tabela V as participações e os respetivos volume de negócio.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marina (2000) e nos relatórios e contas das empresas.

Figura 2 – Grupo José de Mello, Organograma Operacional, 1999

Tabela V – Grupo José de Mello, Participações e Volume de Negócios, 1999

Plataforma	Empresa	% Participação	V.N. (m€)	% V.N Corrigido Plataforma ²
Química	ADP	100	123.068	16
	Quimigal	n.d.	43.161	
	Fisipe	52	46.685	
	Quimitécnica	n.d.	n.d.	
Shipping	Soponata	55	50.996	4
Saúde	CUF	100	146.657	11
	Amadora-Sintra	n.d.	n.d.	
	Descobertas	n.d.	n.d.	
Imobiliário	Comitur	n.d.	n.d.	0
	Imopolis	n.d.	n.d.	
Financeira	Banco Mello	51	577.430	60
	Império	n.d.	247.439	
Outras	Brisa	25,4	242.157	4
	Lisnave	68,7	74.189	5

Fonte: Elaborado pela autora, com base Marina (2000) e nos relatórios e contas das empresas.

No final de 1999, o GJM anuncia a fusão da sua área financeira, composta pelo Banco Mello e Companhia de Seguros Império, com o Banco BCP/Atlântico, permitindo um reforço significativo no setor financeiro português, tornando-se no maior acionista privado do Banco BCP/Atlântico (Lima, 2000; GJM, 2016b).

Em 2000, o GJM é marcado por um processo de reconfiguração de portfólio de negócios, reforçando a sua participação na Brisa e entrando no capital da Efacec (Carregueiro, 2000).

² O valor do VN foi corrigido tendo em atenção a participação do grupo na empresa.
Se participação > 50% considerou-se todo o VN / Se participação < ou = 50% considerou-se VN*%participação

Nos anos seguintes, o GJM continua a apostar no desenvolvimento e nas participações relativamente às diversas áreas de negócio. Desta forma, podemos analisar um novo reforço na área das infraestruturas (Brisa), o desenvolvimento e expansão na área da saúde (com parcerias e inaugurações de hospitais, clínicas e centros de diagnóstico tratamento), a reorganização da CUF, a OPA sobre a Efacec, (em parceria com a TMG) e a entrada na EDP (Costa, 2000; Carregueiro, 2003; Pereira, 2003; Gomes, 2006; Neves, 2006; Agência Lusa, 2006) (Tabela VI).

Tabela VI – Grupo José de Mello, Aquisições, 2000 a 2007

Ano	Sector	Empresa
2000	Infraestruturas	Brisa – 9,16%
	JMP	Efacec – 10,5%
	Financeira	BCP – 4,9%
2001	Saúde- JMS	Hospital CUF Descobertas
2003	Química - CUF	Elnosa 50%
2003	Saúde - JMS	Hospital CUF Alvalade
2006	Outras -JMP	EDP 2%
		OPA Efacec 50%
2006	Saúde - JMS	Instituto Médico de Cascais - IMC
		Grupo Quirón 35%
		Dr. Campos Costa 70%
2006	Outras - JMP	EDP 2,5%
2007	Saúde - JMS	Instituto Cuf Porto

Fonte: Elaborado pela autora, com base na recolha de informação na imprensa e no site oficial do GJM

Entre os anos de 2004 a 2007, o GJM procede à alienação de alguns ativos, nomeadamente: Soponata, Finertec, Fisipe, Impolis e a quase totalidade da participação no BCP (3,05%) (Tabela VII), no qual o respetivo encaixe financeiro (BCP) foi investido na EDP, reforçando a sua posição para 4,4% (Suspiro, 2004; Carregueiro, 2005; Agência Lusa, 2005; GJM, 2006; Antunes, 2006; Carregueiro, 2007; Agência Lusa, 2007). (Tabela VII).

Tabela VII – Grupo José de Mello, Alienações, 2000 a 2007

Ano	Sector	Empresa
2000	Outras	Lisnave
2004	Outras	Soponata
2005	Outras	Finertec
		Fisipe
2006	Outras	Imopolis
2007	Financeiro	BCP 3,05%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na recolha de informação na imprensa e no site oficial do GJM

O organograma operacional em 2008 o grupo é caracterizado através dos sectores das infraestruturas (Brisa), química (CUF), saúde (José de Mello Saúde), tecnologia e energia (Efaced e EDP) e imobiliário (José de Mello Imobiliário) (Figura 3), representado através da Tabela VIII as participações e os respetivos volume de negócio.



Grupo José de Mello SGPS

Química  CUF	Saúde  JMS	Infraestruturas  Brisa	Tecnologia e Energia  efacec EFACEC  EDP	Outras JMI
---	---	---	---	----------------------

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Nuno (2009) e nos relatórios e contas das empresas.

Figura 3 – Grupo José de Mello, Organograma Operacional, 2008

Tabela VIII - Grupo José de Mello, Participações e Volume de Negócios, 2008

Plataforma	Empresa	% Participação	V.N. (m€)	% VN Corrigido Plataforma ³
Química	CUF Químicos	81,5	171.038	18,5
	ADP Fertilizantes	100	167.382	
Saúde	José de Mello Saúde	65,9	364.316	20
Infraestrutura	Brisa	30,6	632.645	11
Tecnologia e Energia	EDP	4,5	13.894.063	51
	EFACEC	50	606.217	
Outras	JMI	100	n.d.	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base Nuno (2009) e nos relatórios e contas das empresas.

³ O valor do VN foi corrigido tendo em atenção a participação do grupo na empresa.

Se participação > 50% considerou-se todo o VN / Se participação < ou = 50% considerou-se VN*%participação

Tabela IX – Grupo José de Mello, Aquisições, 2008 a 2015

Ano	Sector	Empresa
2008	JMS	Hospital CUF Torres Vedras e CUF Cascais
2009	JMS	Gestão Hospital de Braga
2009	CUF	Expansão Pólo Químico
2010	JMS	Hospital CUF Porto
2011	JMS	Gestão Hospital Vila Franca de Xira
	CUF	Fábrica Innovnano
2012	Infraestruturas	OPA Brisa com o Grupo Arcus
2014	JMS	CUF Mafra, São Domingos Rana e Sintra
2015	JMS	Clínica CUF Miraflores
		Gestão Hospital de Santarém

Fonte: Elaborado pela autora, com base na recolha de informação na imprensa e no site oficial do GJM

Nos anos seguintes, o GJM continua a apostar no desenvolvimento e expansão das áreas da saúde (inauguração de hospitais e clínicas), CUF (expansão do Pólo de Estarreja, Innovnano) e infraestruturas (Brisa) (OPA sobre a Brisa em parceria com o Fundo de Investimentos Arcus (Agência Lusa, 2008; GJM, 2009; GJM, 2011b; JMS, 2012; Tavares, 2012)

A partir de 2009, o GJM realiza um conjunto de alienações nos setores da CUF (ADP e SEC), da JMS (participação do Grupo Quirón, grande grupo espanhol da área da saúde), das infraestruturas (Brisa Concessão Rodoviárias - Brisa) e das outras participações (EDP e EPS) (Silva, 2009; GJM, 2011a; Santos, 2012; Relvas, 2014; Carregueiro, 2015; Agência Lusa, 2015; Filipe & Babo, 2015) (Tabela X).

Tabela X – Grupo José de Mello, Alienações, 2009 a 2015

Ano	Sector	Empresa
2009	CUF	ADP
2010	Infraestruturas	Brisa
2011	CUF	SEC
2012	JMS	Grupo Quirón
2014	Outras	EDP (2,5%)
2015	Outras	EDP (2%)
		EPS
	Infraestruturas	BCR

Fonte: Elaborado pela autora, com base na recolha de informação na imprensa e no site oficial do GJM







O ano de 2015 foi um ano de recuperação económica e de execução estratégica, continuando com a sua visão de desenvolvimento estratégico na gestão de portfólio de negócios.

Relativamente à evolução dos resultados do GJM, Vasco de Mello admite que o grupo está num processo de inversão e perspectiva que em 2016 o grupo tenha resultados positivos. O crescimento do grupo será realizado através de um plano de investimentos, nos próximos cinco anos, no qual pretendem investir cerca de 650M€ (através dos recursos gerados pelas diversas empresas e por parcerias), dando destaque às áreas das infraestruturas e mobilidade, saúde e química (Frias, 2015).

O atual organograma operacional do GJM pode ser constatado na figura 4, representado através da Tabela XI as participações e os respetivos volumes de negócio.



Grupo José de Mello SGPS

 Brisa 57%	 CUF 100%	 70%	 efacec 17%	MGI Capital 50%	 JOSÉ DE MELLO RESIDÊNCIAS E SERVIÇOS 70%	 Monte da Ravasqueira 100%
--	---	--	---	---------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base em GJM (2016c).

Figura 4 – Grupo José de Mello, Organograma Operacional, 2015

Tabela XI - Grupo José de Mello, Participações e Volume de Negócios, 2015

Plataforma	Empresa	% Participação	V.N. (m€)	% V.N. Corrigido Plataforma ⁴
Infraestruturas	Brisa	57,3	614	38
Química	CUF	100	351	22
Saúde	José de Mello Saúde	70	552	34
Tecnologia e energia	Efacec	17,5	423	5
	MGI Capital	50	n.d.	0
	José de Mello Residências e Serviços	70	n.d.	0
	Monte da Ravasqueira	100	n.d.	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Relatórios e Contas das Empresas e em GJM (2016c).

⁴ O valor do VN foi corrigido tendo em atenção a participação do grupo na empresa.
Se participação > 50% considerou-se todo o VN / Se participação < ou = 50% considerou-se VN*%participação

4.2. Discussão Questões de Investigação

4.2.1. Como evoluiu o grau e o tipo de diversificação do GJM

Uma organização é diversificada quando entra em mais do que uma área de negócios, podendo a diversificação ser caracterizada através do seu grau (baixo, moderado a elevado e muito elevado) e tipo (relacionada - com ligações entre as unidades de negócio ou não relacionada - sem ligações entre as unidades e negócio).

Analisando o período entre 1999 e 2015 através dos dados fornecidos pelas tabelas VI, VIII, XI, conseguimos constatar que nenhuma área de negócio possui um volume de negócios superior a 70%, não existindo qualquer tipo de sinergias entre os mesmos.

Desta forma, podemos considerar o GJM, como um grupo muito diversificado, sendo caracterizado através de uma diversificação de nível muito elevado e de tipo não relacionada.

Constatámos que ao longo do tempo, as áreas de negócio do GJM passaram a estar mais equilibradas, não existindo nenhuma que adquira um destaque principal, como acontecia no ano de 1999 com a área financeira (60% V.N. corrigido).

Considerando a evolução da diversificação do GJM, entre os períodos de 1999 e 2015, conseguimos analisar que no ano de 1999 o grupo detinha participações nas áreas da banca, seguros, shipping, construção naval, química, saúde, infraestruturas, energias, entre outras, e em 2015 a participação no número de áreas de negócio, no qual o GJM estava envolvido diminuiu, passando a estar representado através das áreas das infraestruturas, química, saúde, energia, serviços, vitivinicultura (GJM, 2016b).

4.2.2. Quais os motivos que justificam a evolução da diversificação do GJM

Maioritariamente as organizações utilizam estratégias de diversificação, possibilitando o seu crescimento e consequente criação de valor, de forma a aumentar as suas receitas e/ ou diminuir os seus custos.

Na primeira metade do séc. XX, o grupo CUF, agora GJM, diversificou-se sob o lema “o que o país não tem a CUF cria”, (substitui-se muitas vezes ao estado) criando as infraestruturas e serviços necessários para o seu crescimento (Gomes, 2014).

Actualmente, o GJM defende que os objetivos de diversificação, e respetiva evolução, estão diretamente ligados ao crescimento do grupo e à consequente criação de valor para os acionistas, resultante do respetivo posicionamento como gestor ativo de participações. Desta forma, diversificam-se, caso considerem que podem acrescentar mais valor, sendo os melhores a fazê-lo no mercado, caso contrário não investem, desinvestem ou vendem.

Considerando o processo de evolução e desenvolvimento estratégico, analisamos que GJM passou por um processo de reconfiguração do portfólio de negócios, na sequência da fusão dos ativos financeiros (1999/2000). Desta forma, foi necessário repensar o desenvolvimento estratégico das diferentes áreas de negócios (criando em 2002 dentro do grupo o Fórum Inovação, com recurso à consultora Strategos de Gary Hamel) com o objetivo de desenvolver estratégias de crescimento (Entrevista FPM, 2016).

A reconfiguração de negócios, nos primeiros anos de 2000, é realizada através da consolidação de negócios atuais (JMS e CUF), da concretização e parcerias estratégicas (TMG e Grupo Quirón) e da alienação de ativos não estratégicos, aproveitando as necessidades e oportunidade de mercado para potenciar e promover negócios futuros (GJM, 2016b).

A alienação de ativos em setores como o shipping (Soponata, 2004), química (Finertec e Fisipe, 2005) e imobiliário (Imopólis, 2006) deveu-se às dificuldades de crescimento, das respetivas empresas, e às oportunidades de mercado existentes.

A OPA sobre a Efacec (2006), em parceria com a TMG, teve como objetivo a retirada da bolsa e a concentração de esforços na estratégia de desenvolvimento internacional (Efacec, 2006).

No setor financeiro, GJM alienou a quase totalidade da sua participação no BCP (3,05%), devido à oportunidade de permanecer, temporariamente, no mesmo setor, como acionista minoritário, à possibilidade de investimento em novas áreas de negócio, resultante do encaixe financeiro e aos conflitos internos existentes, dentro do banco, inaceitáveis para o presidente do GJM, Vasco de Mello (Jornal de Negócios, 2007; GJM, 2016b) (Tabela XII).

Tabela XII – Grupo José de Mello, Motivos de Alienação, 2000 a 2007

Ano	Sector	Empresa	Motivo de Alienação
2000	Outras	Lisnave	- Resultados negativos (operação com prejuízos) - Dificuldade em implementar reestruturações
2004	Outras	Soponata	- Dificuldade em crescer e oportunidade de mercado
2005	Outras	Finertec	- Impossibilidade de se converter numa plataforma de negócios com dimensão, tornando-se área de negócios não estratégica - Oportunidade de mercado
		Fisipe	- Dificuldade em crescer por ser um negócio maduro - Oportunidade de venda a quadros da empresa
2006	Outras	Imopolis	- Ativo não estratégico - Oportunidade de mercado
2007	Financeiro	BCP 3,05%	- Oportunidade de mercado para permanecer (temporariamente) no setor financeiro como acionista minoritário - Capacidade para investir em novas áreas de negócio

Fonte: Elaborado pela autora, com base na entrevista com o Dr. Fernando Pereira Marques, e na recolha de informação na imprensa e em informações disponibilizadas pelo GJM, 2000 a 2007.

Vasco de Mello salienta que o ano de 2008 foi de enormes dificuldades, devido à crise que abalou o sistema e os mercados financeiros, tendo consequências negativas nos resultados e nos capitais do próprio grupo (Rodrigues, 2016).

O GJM reagiu às dificuldades económicas e financeiras em 2010, com a alienação da totalidade da participação no capital brasileiro da Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR), através da Brisa, reduzindo de forma substancial a dívida de curto-prazo (GJM, 2010).

Em 2011, devido à desvalorização de ativos (Brisa) e ao elevado peso da dívida existente, o GJM passa por uma fase difícil e em 2012 reage com a OPA sobre a Brisa, em parceria com o fundo de investimento Arcus, que permitiu diminuir as dificuldades financeiras, no qual obrigaram o GJM a entrar com garantias do património da família junto dos bancos (Babo & Guerreiro, 2011; Cavaleiro, 2013).

O objetivo maior da OPA sobre a Brisa, e a consequente saída da bolsa (2013), foi perder a qualidade de sociedade aberta e passar a sociedade fechada (deixando o valor das ações serem definidas pelo mercado e passarem a ser definidas pelos registos contabilísticos), evitando assim, a constante desvalorização das ações da Brisa e os respetivos efeitos negativos para o GJM.

O GJM continua a proceder a um processo de desalavancagem financeira através da alienação de ativos não estratégicos. A participação no grupo espanhol de saúde Quirón (37,5%) foi vendida ao fundo de investimento Doughty Hanson, reforçando a capacidade financeira do GJM e concentrando esforços a nível nacional (Santos, 2012). Também se verificou a saída definitiva do capital da EDP, entre os anos de 2014 (2,5%) e 2015 (2%), devido à oportunidade de mercado e ao contínuo reforço da solidez financeira do próprio grupo (Relvas, 2014; Carregueiro, 2015).

A alienação da Efacec (2015) ocorreu devido a um conjunto de erros assumidos por Vasco de Mello, no qual o GJM não conseguiu assegurar a capacidade de gestão e o controlo no processo de internacionalização, nomeadamente no Brasil e nos E.U.A, tendo como consequência um forte impacto na destruição de capital. O grupo estabeleceu uma parceria com a Isabel dos Santos, para assegurar um aumento significativo de capital, ficando em conjunto com a TMG com 30%, assegurando a representação na administração e na comissão executiva (Frias, 2015). Também em 2015 alienaram 30% do capital da Brisa (BCR) a empresários luso-brasileiros, alegando como motivo o interesse dos acionistas em adquirir uma participação na empresa, assim como a valorização da mesma (Agência Lusa, 2015).

As consequências deste novo contexto levaram o GJM a adquirir um maior controlo de custos e a procederem a um conjunto de alienações de diversas empresas, alegando como motivos as dificuldades de crescimento, as oportunidades de mercado, os ativos não estratégicos, o reforço da solidez financeira, entre outros (Tabela XIII).

Tabela XIII – Grupo José de Mello, Motivos de Alienação, 2009 a 2015

Ano	Sector	Empresa	Motivo de Alienação
2009	CUF	ADP	- Dificuldade em crescer por ser um negócio maduro - Oportunidade de mercado
2010	Infraestruturas	CCR (16,35%) 1ª FASE 6% / 2ª Fase 10,35%	- Redução da dívida a curto prazo - Reforço da solidez financeira do GJM
2011	CUF	SEC (65%)	- Impossibilidade de crescimento no mercado doméstico - Oportunidade de mercado
2012	JMS	Grupo Quirón (35%)	- Impossibilidade do controlo do Grupo Quirón - Oportunidade de mercado
2014	Outras	EDP (2,5%)	- Ativo não estratégico - Oportunidade de mercado - Reforço da solidez financeira do GJM
2015	Outras	EDP (2%)	- Ativo não estratégico - Oportunidade de mercado - Reforço da solidez financeiro do GJM
		Efacec Power Solution (EPS) (32,5%)	- Dificuldade em resolver constrangimentos da empresa - Oportunidade de mercado (os acionistas, GJM e TMG, ficaram com participação minoritária)
	Infraestruturas	Brisa Concessão Rodoviária 30% (BCR)	- Valorização da empresa - Oportunidade de mercado

Fonte: Elaborado pela autora, com base na entrevista com o Dr. Fernando Pereira Marques, na recolha de informação na imprensa e em informações disponibilizadas pelo GJM, 2009 a 2015.

4.2.3. Como é que a crise de 2008 influenciou a gestão dos investimentos do GJM

A crise financeira global, teve como impacto a exposição das empresas a choques externos, testando as suas capacidades de gestão em situações adversas, nomeadamente na mobilização de recursos e no desenvolvimento de estratégias de forma a sobreviverem (Crottry, 2009; Groh, 2014).

A aquisição de flexibilidade estratégica em períodos de imprevisibilidade (Hitt *et al*, 1998), permite às organizações adequar as suas estratégias, de forma a combater as suas fragilidades e necessidades.

Vasco de Mello, presidente do GJM, refere que a crise de 2008 “ainda deixou muitas marcas”, considerando a capacidade de antecipação, de adaptação e a mobilização das pessoas, a grande lição a ser retirada. Salienta que o GJM teve de ajustar a estrutura, para adaptar a sua dimensão, de forma a conseguir crescer no futuro com bases mais sólidas e sustentáveis, devido ao impacto e respetivas consequências da crise de 2008 (Rodrigues, 2016).

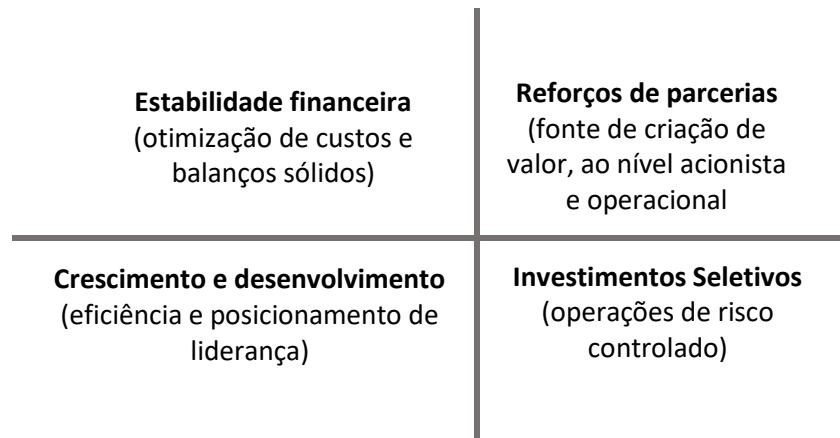
Vasco de Mello, reconhece o ano de 2011, um ano de “maior dificuldade para o grupo”, passando por momentos de grande fragilidade, devido à revisão do rating da República Portuguesa para níveis especulativos, à entrada do troika (2011) com o PAEF, e à elevada dívida existente (resultado da reconstrução do grupo, no pós nacionalizações, através de um endividamento elevado), considerada insustentável para a sobrevivência do grupo, obrigando a uma significativa desalavancagem, reduzindo o valor da dívida

As consequências deste novo contexto tornaram difícil o acesso aos mercados financeiros, forçando o GJM a rever a sua política de financiamento (reforçando os laços com os bancos

nacionais) e condicionaram o respetivo desenvolvimento estratégico, suspendendo os planos de internacionalização de algumas áreas de negócio (CUF, Brisa e Efacec) (Frias, 2015).

O impacto da crise na gestão de investimentos do GJM reflete-se na redução de áreas de negócio, estando mais focados em menos negócios, líderes de mercado e resilientes, não limitando no entanto, o crescimento do grupo em outras áreas de negócio (infraestruturas, saúde e química).

Devido à nova conjuntura, o GJM sentiu necessidade de reavaliar os processos de crescimento de negócios, adquirindo uma nova abordagem, mais orientada para o mercado nacional, com um maior controlo de custos, desenvolvendo uma política de investimentos mais seletiva, consolidando a sua presença no mercado doméstico, e reforçando as parcerias estratégicas (Entrevista FPM, 2016) (Figura 5).



Fonte: Elaborado pela autora, com base na entrevista com o Dr. Fernando Pereira Marques

Figura 5 – Grupo José de Mello, Bases da Estratégia de Desenvolvimento de Negócios, 2015

5. Conclusão, Limitações e Investigações Futuras

A diversificação do GJM alterou-se ao longo dos últimos anos devido a *fatores ambientais externos* (como a crise económica e financeira de 2008 e respetivas consequências a nível mundial e nacional) e a *fatores internos* (como o elevado peso da dívida existente, obtida no âmbito da reconstrução do grupo a partir de 1980).

A combinação destes fatores obrigaram o GJM a ajustar a sua estrutura e dimensão, possibilitando o crescimento de forma sustentável, sendo que a capacidade de antecipação e adaptação, reconhecidas por Vasco de Mello, Presidente do GJM, permitiram reestruturar a gestão do portfólio de negócios, reavaliando os respetivos processos de crescimento (Rodrigues, 2016).

Relativamente à primeira questão de investigação, sobre como evoluiu o grau e tipo de diversificação do GJM, podemos verificar que, entre 1999 e 2015, o grupo manteve um nível de diversificação muito elevada de tipo não relacionada. Constatamos também que, ao longo desse período, as várias áreas de negócio passaram a estar mais equilibradas entre si, em termos da sua importância para o volume de negócios total do grupo.

Quanto à segunda questão de investigação, sobre os motivos que justificam a evolução da diversificação do GJM, verificamos que o grupo, em contexto de crise económica e financeira, desenvolveu estratégias ambidestras, tendo como objetivo a redução e/ou desinvestimento de ativos (alegando motivos de dificuldade de crescimento, ativos não estratégicos, oportunidades de mercado, reforço de solidez financeira entre outros), assim como, o desenvolvimento de estratégias de investimento e desenvolvimento em áreas de negócios existentes (alegando motivos de crescimento do grupo e de criação de valor para os acionistas).

No âmbito da terceira questão de investigação, sobre o impacto da crise de 2008 na gestão dos investimentos do GJM, podemos concluir que a conjuntura de crise influenciou a gestão dos investimentos do grupo, obrigando-o a ajustar a sua estrutura e a adaptar a sua dimensão, para crescer no futuro com bases mais sólidas e sustentáveis. A crise obrigou o grupo a uma desalavancagem significativa, para reduzir o valor da dívida, a rever a sua política de financiamento e a condicionar o seu desenvolvimento estratégico.

Este estudo de caso visa uma melhor compreensão sobre a evolução da diversificação do GJM, numa altura de crise económica e financeira, no entanto encontrámos algumas limitações como por exemplo: a impossibilidade de reunião com o Presidente do GJM, Vasco de Mello, ou com outros executivos de topo pertencentes à família, a dificuldade de acesso a informação e registos financeiros disponibilizados pelo grupo, e a ausência de sistematização, disponível publicamente, relativamente a determinadas áreas de negócio.

Sugerimos para investigações futuras a realização do mesmo estudo para outros grupos económicos portugueses diversificados, de forma a analisar as respetivas estratégias perante os mesmos períodos de crise.

6. Referências Bibliográficas

Agência Lusa (2005). Grupo Mello vende negócios de energias alternativas por 14 milhões. *RTP Notícias* [online]. 30 janeiro. Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/grupo-mello-vende-negocios-de-energias-alternativas-por-14-milhoes_n72847 [Acesso em 15/08/2016].

Agência Lusa (2006). Mello e TMG concluem oferta sobre Efacec e retiram empresa de bolsa. *RTP Notícias* [online]. 17 fevereiro. Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/mello-e-tmg-concluem-oferta-sobre-efacec-e-retiram-empresa-de-bolsa_n79112 [Acesso em 15/08/2016].

Agência Lusa (2007). Grupo José de Mello reforça na EDP para mais 4,4%. *RTP Notícias* [online]. 10 dezembro. Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/grupo-jose-de-mello-reforca-na-edp-para-mais-de-44_n90078 [Acesso em 20/08/2016].

Agência Lusa (2008). Grupo Mello investe 17 milhões em nova clínica CUF. *Jornal Construir* [online]. 15 fevereiro. Disponível em: <http://www.construir.pt/2008/02/15/grupo-mello-investe-17-milhes-em-nova-clnica-cuf/> [Acesso em 20/08/2016].

Agência Lusa (2015). Brisa Vende 30% da Brisa Concessão Rodoviária e encaixa 770 milhões. *Jornal Economia ao Minuto* [online]. 18 junho. Disponível em: <https://www.noticiasao minuto.com/economia/408023/brisa-vende-30-da-brisa-concessao-rodoviaria-e-encaixa-770-milhoes> [Acesso em 20/08/2016].

Antunes, S. (2006). JP Morgan adquire fundo do Grupo José de Mello por 260 milhões. *Jornal de Negócios* [online]. 18 Maio. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/jp_morgan_adquire_fundo_do_grupo_jose_de_mello_por_260_milhoes.html [Acesso em 15/08/2016].

Babo, M. e Guerreiro, P. (2011). Família Mello dá património para garantir dívida do Grupo. *Jornal de Negócios* [online]. 16 Agosto. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/famiacutelia_mello_daacute_patrimoa_cutenio_para_garantir_diacutevida_do_grupo.html [Acesso em 20/08/2016].

Carregueiro, N. (2000). Grupo José de Mello confirma aquisição de 10,5% da Efacec. *Jornal de Negócios* [online]. 2 março. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo_jose_de_mello_confirma_aquisicao_de_105_da_efacec [Acesso em 15/08/2016].

Carregueiro, N. (2003). Quimigal compra mais de 50% da Elnosa à espanhola Ence. *Jornal de Negócios* [online]. 20 Fevereiro. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_05.asp?lang=pt&empresa=0¬icia=6405 [Acesso em 15/08/2016].

Carregueiro, N. (2005). Grupo José de Mello vende 86% da Fisipe a quadros da empresa. *Jornal de Negócios* [online]. 14 setembro. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo_jose_de_mello_vende_86_da_fisipe_a_quadros_da_empresa_act [Acesso em 15/08/2016].

Carregueiro, N. (2007). Grupo José de Mello confirma venda de 3,05% do capital do BCP. *Jornal de Negócios* [online]. 9 julho. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo_mello_confirma_venda_de_305_do_capital_do_bcp.html [Acesso em 15/08/2016].

Carregueiro, N. (2015). José de Mello encaixa 249 milhões com venda de ações da EDP. *Jornal de Negócios* [online]. 29 janeiro. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/energia/detalhe/jose_de_mello_encaixa_249_milhoes_com_venda_de_accoes_da_edp.html [Acesso em 20/08/2016].

Cavaleiro, D. (2013). Brisa sai de bolsa. Na bagagem, leva privatizações, “short sellings” e “stocks splits”. *Jornal de negócios* [online]. 10 abril. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/brisa_sai_de_bolsa_na_bagagem_leva_privatizacoes_short_sellings_e_stocks_splits.html [Acesso em 20/08/2016].

Costa, G. (2000). José de Mello Investimentos tem 9,16% da Brisa. *Jornal de Negócios* [online]. 2 junho. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/jose_de_mello_investimentos_tem_916_da_brisa [Acesso em 10/07/2010].

Costa, L. (2015/2016). Regras para apresentação de trabalhos escritos no ISEG. Disponível em: https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/instituicao/ISEG/cursos/mestrados/trabalho-final-de-mestrado?_request_checksum_=541ecce39deab2faea29016ac338d1718ffc613b [Acesso em: 2016/10/14]

Crotty, J. (2009). Structural Causes of the Global Financial Crisis: a critical assessment of the “new” financial architecture. *Cambridge Journal of economics* 33, 563-580.

Deans, G., Kansal, C., Mehlretter, S. (2009). Making a key decision in a downturn: go on the offensive or be defensive. *Ivey Business Journal Online*. Disponível em: <http://iveybusinessjournal.com/publication/making-a-key-decision-in-a-downturn-go-on-the-offensive-or-be-defensive> [Acesso em: 2016/07/03].

Diário da República n.º 200/2002, 5º Suplemento, Série III de 2002-08-30. Disponível em: <http://www.base-geral.com/pt/dr/serie3-ler.asp?link=4366249&diario=Di%20E1rio%20da%20Rep%20Fablica%20n.%20BA%20200/2002,%205%20Suplemento,%20S%20E9rie%20III%20de%202002-08-30&p=9> [Acesso em: 2016/08/15].

Efacec (2006) Autoridade da concorrência autoriza a Oferta Pública de Aquisição. Disponível em: <http://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/OCM7993.pdf> [Acesso em: 2016/08/15].

Fernandes, F. (2009). José Manuel de Mello, empresário sem medo. *Jornal Expresso Economia* [online]. 10 setembro. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/jose-manuel-de-mello-empresario-sem-medo=f536119> [Acesso em 10/07/2010].

Filipe, C. e Babo, M.J. (2015). Isabel dos Santos fecha compra de 66,1% da Efacec. *Jornal de Negócios* [online]. 23 outubro. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/isabel_dos_santos_fecha_compra_de_661_da_efacec [Acesso em 20/08/2016].

Freitas, A. C. (2007). Grupo Mello compra à Sonae projeto para hospital privado no Porto. *Jornal Público* [online]. 10 janeiro. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/jornal/grupo-mello-compra-a-sonae-projecto-para-hospital-privado-no-porto-115856> [Acesso em 15/08/2016].

Gomes, C. (2006). Hospital com capital português inaugurado em Madrid. *Jornal Público* [online]. 29 novembro. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/jornal/hospital-com-capital-portugues--inaugurado-em-madrid-109823> [Acesso em 15/08/2016].

Gomes, C. (2014). Tudo começou num Hospital para os trabalhadores da CUF. *Jornal Público* [online]. 11 setembro. Disponível em: <https://www.publico.pt/2014/09/11/portugal/noticia/tudo-comecou-num-hospital-para-os-trabalhadores-da-cuf-1669360> [Acesso em 20/08/2016].

Groh, M. (2014). Strategic Management in Times of Crisis. *American Journal of Economics and Business Administration* 6 (2), 49-57.

Grupo José de Mello (2000). José de Mello Saúde lança Hospital CUF Descobertas. *Grupo José de Mello* [online]. 10 outubro. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_01.asp?comunicado=10 [Acesso em 15/08/2016].

Grupo José de Mello (2006). José de Mello investe 200M€ na compra de 2% da EDP. *Grupo José de Mello* [online]. 2 fevereiro. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_01.asp?lang=pt&comunicado=66 [Acesso em 15/08/2016].

Grupo José de Mello (2009). Expansão do Pólo e Estarreja vê luz do dia. *Grupo José de Mello* [online]. 3 julho. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_05.asp?empresa=3¬icia=8143 [Acesso em 20/08/2016].

Grupo José de Mello, Notícias do Grupo (2010) Brisa sai da CCR mas mantém mercado brasileiro na mira. *Grupo José de Mello* [online]. 24 junho. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_05.asp?lang=pt&empresa=0¬icia=8385 [Acesso em 20/08/2016].

Grupo José de Mello (2011a). CUF vende negócios de explosivos civis. *Grupo José de Mello* [online]. 4 janeiro. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_01.asp?lang=pt&comunicado=74 [Acesso em 20/08/2016].

Grupo José de Mello (2011b). Innovnano inaugura nova fábrica em 2011. *Grupo José de Mello, Tradição no Futuro* [online]. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_tdf_01.asp?lang=pt&artigo=652 [Acesso em 20/08/2016].

Grupo José de Mello (2015). *Síntese de contas consolidadas em 2015* [online]. Lisboa: Grupo José de Mello. Disponível em: http://www.josedemello.pt/resources/documents/SinteseCnsolidadaRC2015internet_v1pdf [Acesso em 20/08/2016].

Grupo José de Mello (2016a). *Estratégia* [online]. Lisboa: Grupo José de Mello. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_gjm_00.asp?lang=pt&local=3 [Acesso em 10/07/2016].

Grupo José de Mello (2016b). *História do Grupo* [online]. Lisboa: Grupo José de Mello. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_gjm_00.asp?lang=pt&local=11 [Acesso em 10/07/2016].

Grupo José de Mello (2016c). *José de Mello, Apresentação Institucional* [online]. Lisboa: Grupo José de Mello. Disponível em: <http://www.josedemello.pt/resources/documents/ApresentacaoGJM.pdf> [Acesso em 20/08/2016].

Hitt, M., Ireland, D. e Hoskisson, R. (2011). *Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization, 9 Ed.* Canadá: South Western Cengage Learning.

Holland, M. e Brito, I. (2010). Paul Krugman Organization - *A Crise e a economia da depressão. Revista de Economia Política* 30 (1), 180-182.

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy, 8 Ed.* England: Pearson Education.

Jornal de Negócios (2007). Vasco de Mello diz que o que se está a passar no BCP é inadmissível. *Jornal de Negócios* [online]. 17 julho. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/vasco_de_mello_diz_que_o_que_se_esta_a_passar_no_bcp_e_inaceitavel.html [Acesso em 15/08/2016].

José de Mello Saúde (2012). *História José de Mello Saúde* [online]. Lisboa: Grupo José de Mello: Disponível em: <http://www.josedemellosaude.pt/Section/Jose+de+Mello+Saude/Hist%C3%B3ria/169> [20/08/2016].

Kitching, J., Blackburn, R. Smallbone, D. e Dixon, S. (2009). *Business Strategies and Performance During Difficult Economic Conditions*. Department of Business Innovation and Skills URN 09/1031.

- Lima, P. (2000). BCP e Mello em fusão. *Jornal Público* [online]. 12 janeiro. Disponível em: <https://www.publico.pt/destaque/jornal/bcp-e-mello-em-fusao-138531> [Acesso em 10/07/2010]
- Marina, C. (2000). *Os Grandes Grupos Económicos em Portugal*. Lisboa: Fortunas&Negócios.
- Mattos, P. (2005). A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para análise. *Revista de Administração Pública* 39 (4), 823-47.
- Mintzberg, H. e Quinn, J. (1991). *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*, 2ªEd. Englewood Cliffs: Prentice- Hall Internacional Inc.
- Neves, R. (2006). José de Mello Saúde compra e investe 30 milhões no Instituto Médico do Norte. *Jornal de Notícias* [online]. 28 Abril. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_05.asp?lang=pt&empresa=0¬icia=7415 [Acesso em 15/08/2016].
- Nuno, R. (2009). *Os Grandes Grupos Económicos em Portugal*. Lisboa: Informa D&B.
- Ojo, O. (2009). Corporate diversification and Firm Performance: an empirical Study. *Manager Journal* 9, 39-52.
- Paulo, S. (2011). *A Europa e a crise financeira mundial – Balanço da resposta política e europeia*. Lisboa: Representação Comissão Europeia em Portugal.
- Pereira, A. (2003). José de Mello Saúde e Sporting celebram contrato de exploração de clínica. *Jornal de Negócios* [online]. 27 março. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/jose_de_mello_saude_e_sporting_celebram_contrato_de_exploracao_de_clinica [Acesso em 15/08/2015].
- Porter, M. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*, 13ªEd. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Ramanujam, V. e Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal* 10 (6), 523-551.
- Rebelo, F. (2010). Crise Financeira de 2008: A intervenção do estado no domínio económico. *Revista SJRJ* 17 (28), 69-19.
- Relvas, R. (2014). José de Mello conclui venda de 2,6% da EDP por 303 milhões. *Dinheiro Vivo* [online]. 4 abril. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/jose-de-mello-conclui-venda-de-26-da-edp-por-303-milhoes/> [Acesso em 20/08/2016].
- Rocha, R. (2000). Grupo Mello vende Lisnave. *Jornal de Negócios* [online]. 20 julho. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo_mello_vende_lisnave.html [Acesso em 15/08/2015].

Rodrigues, F. (2016). À conversa com Vasco José de Mello. *Gerir & Liderar* [online]. 6 abril. Disponível em: <http://gerireliderar.com/a-conversa-com-vasco-jose-de-mello/> [Acesso em 15/10/2016].

Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal* 3 (4), 359-369.

Santos, A. (2012). Mello Saúde deixa mercado espanhol. *Jornal Expresso* [online]. 19 maio. Disponível em: http://www.josedemello.pt/gjm_press_05.asp?lang=pt&empresa=0¬icia=8594 [Acesso em 20/08/2016].

Silva, A. (2009). Espanhola Fertiberia comprou empresa da CUF Venda da adubos de Portugal concretizada um ano depois do anúncio oficial. *Jornal Público* [online]. 22 abril. Disponível em: <https://www.publico.pt/2009/04/22/economia/noticia/venda-da-adubos-de-portugal-concretizada-um-ano-depois-do-anuncio-oficial-1375926> [Acesso em 15/08/2016].

Silva, A., Amaral, L. e Neves, P. (2015). Business groups in Portugal in the Estado Novo período (1930-1974): family, power and structural change. *Business History* 58 (1), 49-68.

Stead, J. e Stead, W. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management* 1 (1), 62-81.

Sternard, D. (2012). Adaptative Strategies in Response to the Economic Crisis: A cross- cultural Study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions* 10 (3), 257-282.

Suspiro, A. (2004). Grupo Mello vende Soponata. *Jornal de Negócios* [online]. 24 março. Disponível: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo_jose_de_mello_vende_soponata [Acesso em 15/08/2016].

Tavares, E. (2012). Tagus detém 85% do capital da Brisa após a OPA. *Jornal Expresso* [online]. 9 agosto. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/actualidade/tagus-detem-85-do-capital-da-brisa-apos-opa=f745937> [Acesso em 20/08/2016].

Tavares, E. e Lima, P. (2015). Vasco de Mello. “ Vamos investir 650 milhões de euros em 5 anos”. *Jornal Expresso Economia* [online]. 2 agosto. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2015-08-02-Vasco-de-Mello.-Vamos-investir-650-milhoes-de-euros-em-5-anos> [Acesso em 20/08/2016].

Wright, P., Kroll, M. e Parnell, L. (2000). *Administração estratégica: conceitos, 1ªEd.* São Paulo: Editora Atlas.

Yin, R. (2001). *Estudo Caso: Planejamento e Métodos, 2ª Ed.* Porto Alegre: Bookman.

7. Anexo

Entrevista ao Dr. Fernando Pereira Marques

Cargo: Diretor de Comunicação e Imagem do Grupo José de Mello

Data da Entrevista: 2016/06/15

1. Em 2002 o GJM contratou os serviços da consultora de inovação Strategos, fundada por Gary Hamel. Sentiram que o GJM precisava de se renovar?

R: Essa necessidade é válida permanentemente, mas é preciso ter em consideração que o GJM passou por um processo de redefinição do seu posicionamento e da sua carteira de participações na sequência da fusão, em 2000, dos seus ativos financeiros – Banco Mello e Companhia de Seguros Império – no Banco Comercial Português.

Face a esta nova realidade, o GJM deixou de ser predominantemente um operador financeiro para assumir uma intervenção mais diversificada na economia.

Em síntese, a reconfiguração do portfólio de participações conduziu, entre outras decisões e processos, à promoção em 2002 de um evento interno, que designámos por Fórum Inovação em 2002 e que procurou repensar o desenvolvimento estratégico das diferentes áreas de negócio, com o apoio da consultora Strategos, fundada por Gary Hamel.

Este Fórum teve a participação dos quadros do GJM, que foram distribuídos por grupos de trabalho diferenciados e em linha com as diferentes áreas de negócio do GJM, com o objetivo de se repensarem os caminhos e opções de crescimento para as várias empresas.

2. Numa entrevista em 2016, o Dr. Vasco de Mello disse que a crise de 2007/2008 deixou muitas marcas.

Em que sentido a crise afetou o GJM e o respetivo desenvolvimento estratégico?

R: A crise de 2007/ 2008 teve um impacto marcante no GJM, desde logo ao nível financeiro e ao nível estratégico.

Ao nível financeiro na sequência da revisão do rating da República Portuguesa para um nível especulativo, que tornou mais difícil o acesso das empresas aos mercados, ou seja, ao financiamento.

O GJM, tal como muitas outras empresas e grupos económicos portugueses, viu-se forçado a rever a sua política de financiamento, reforçando os laços com os bancos nacionais.

Ao nível do desenvolvimento estratégico, o GJM tinha planos para internacionalizar algumas áreas de negócio (CUF, Brisa e Efacec), que ficaram altamente condicionados e, por isso, suspensos.

A consequência deste novo contexto foi uma reavaliação dos processos de crescimento dos negócios, um maior foco no controlo de custos e uma abordagem dos negócios orientada sobretudo para o mercado nacional.

3. Em 2011 o GJM passou por momentos de grandes fragilidades, no qual foi necessário uma reestruturação e uma nova reorganização.

Considera que foi um período de reinvenção do grupo?

R: Houve necessidade de recentrar o GJM, passando a estar mais focados em menos negócios, líderes de mercado e resilientes.

Foi feito um grande controlo de custos, tornámos-mos mais disciplinados e passámos a desenvolver uma política de investimentos muito seletivos.

Consolidámos também a nossa presença no mercado doméstico, reforçámos as parcerias estratégicas e aprofundámos a cultura de Grupo.

Como somos um Grupo em que não são evidentes nem lineares as sinergias entre as unidades de negócio, o reforço da cultura empresarial, através dos valores definidos e defendidos para todos os negócios – Inovação, Competência e Desenvolvimento Humano – tornou-se um aspeto essencial para o nosso sucesso e crescimento.

4. O GJM sempre foi reconhecido pela sua diversificação em diversas áreas da economia portuguesa.

Considera que a evolução da diversificação, tendencialmente, diminui ao longo do tempo, apostando em negócios core? Porquê?

R: Temos uma visão a longo prazo e procuramos cumprir o legado histórico de que é herdeira a família José de Mello, ou seja, os nossos acionistas.

Somos um gestor ativo de participações e neste momento somos muito selectivos relativamente aos nossos investimentos.

Quando pensamos que conseguimos acrescentar mais valor e que conseguimos ser melhores do que outros a gerir determinado negócio ou empresa, não deixamos nunca de apostar nesse negócio e investimos. Quando temos um negócio no qual consideramos não conseguimos crescer ou acrescentar mais valor e que pensamos que os outros podem fazer melhor, equacionamos desinvestir.

Numa outra perspetiva, como a EDP, por exemplo, porque não era um ativo estratégico, analisámos que seria interessante vender para ajudar a reforçar a solidez financeira do GJM.

5. Quais as razões para o desinvestimento / alienação em áreas específicas (entre as quais: banca, seguro, transportes marítimos, construção naval, entre outros)?

Resulta sobretudo do posicionamento do GJM como gestor ativo de participações. No caso do setor financeiro, por exemplo, foi feito um acordo de fusão com o Banco Comercial Português (BCP) para a integração dos ativos financeiros que o GJM detinha na altura (Banco Mello e a Seguradora Império), o que permitiu manter uma participação acionista, ainda que minoritária e sem controlo de gestão, nesta área de negócio, criando-se ao mesmo tempo uma nova capacidade para se investir em novas áreas de negócio.

Relativamente aos restantes negócios que refere, foram opções estratégicas em linha com o nosso posicionamento, ou seja, sempre que consideramos que podem existir outros operadores que podem gerir melhor do que nós, equacionamos desinvestir, procurando sempre as melhores oportunidades e os melhores momentos para o fazermos.

6. Neste momento, o Grupo José de Mello assenta em 3 áreas: infra-estruturas e mobilidade (BRISA), indústria química (CUF) e saúde (José de Mello Saúde).

Quais as razões para a concentração das áreas actuais?

R: As razões para a concentração das áreas actuais estão relacionadas com a nossa visão:

“ Ser o grupo económico português com maior crescimento e criação de valor nas suas áreas de actuação”.

Temos negócios resilientes, que acreditamos que podemos gerir bem, reforçando sempre com o nosso compromisso com Portugal.

7. Existe alguma política geral do GJM sobre a entrada e saída em diferentes áreas de negócio?

R: Não existe uma política geral do GJM relativamente a esse tema, mas antes um perfil e um posicionamento que é sermos um gestor ativo de participações, que procura sempre as melhores oportunidades para fazer negócios.

O momento em que nos encontramos, talvez seja mais no sentido de consolidarmos as participações que hoje temos e gerimos, mas também é verdade que sentimos que estamos hoje mais fortes e mais robustos do que antes da crise.

8. Considera a crise como fator determinante para a estratégia de investimento e alienação de ativos?

R: Podemos considerar que sim, mas isso é tão válido para o GJM como para a maioria das empresas e grupos económicos portugueses.

A crise levou-nos a olhar mais para dentro, para as nossas vantagens e virtudes, para os nossos valores e conduziu-nos a um reforço da nossa política de parcerias, a um maior e mais rigoroso controlo de custos e a fazermos investimentos seletivos.

9. A estratégia a médio longo prazo é consolidar e crescer mais? Como?

R: A estratégia a médio longo prazo assenta no desenvolvimento da nossa atividade a partir de quatro eixos fundamentais:

- Estabilidade financeira, através da otimização de custos e de balanços sólidos;
- Reforço de parcerias, sólidas, como fonte de criação de valor quer a nível acionista, quer a nível operacional;
- Crescimento e desenvolvimento em cada negócio, sempre à procura de melhor eficiência, com um posicionamento de liderança de mercado;
- Investimentos seletivos, focados em operações de risco controlado.

10. Em que área (s) prevê um maior crescimento e porquê?

R: Neste momento, face ao investimento em curso na área da saúde, podemos considerar que a José de Mello Saúde é a área que mais cresce.

11. Está nos vossos planos estratégicos entrar em outras áreas de Negócio?

R: Pode acontecer na medida em que somos um gestor ativo de participações.